

## تأثير اليقظة الاستراتيجية في صنع القرارات الادارية - دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات

م.م سناء عربي محمد  
[sanna\\_arebe@yahoo.com](mailto:sanna_arebe@yahoo.com)

م.م كواكب عزيز حمودي  
[kawikabaziz@yahoo.com](mailto:kawikabaziz@yahoo.com)

الجامعة المستنصرية - كلية الادارة والاقتصاد

### المستخلص

يهتم البحث بتعريف وتوضيح أهمية اليقظة الاستراتيجية في صنع القرارات الادارية وماهي العلاقة والتأثير بينهما، قد تم وضع مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات (المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية) والمتغير التابع (صنع القرارات الادارية) أثرها في بعضها. وتم صياغة فرضيات رئيسة اشتقت منها عدد من الفرضيات الفرعية واختبارها بواسطة عدد من الأدوات احصائية الملائمة مثل (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط والانحدار) ويهدف البحث التعرف على عملية صنع القرارات الادارية التي تتبناها الإدارة ومدى ملائمتها لامكانيات المنشآت الادارية وظروفها البيئية من خلال واقع يقظة استراتيجية سائدة في أذهان وأفكار تلك الإدارة، وتم اختيار مقر وزارة الاتصالات كميدان لإجراء البحث ، وتم تصميم أستمارة الاستبانة لجمع البيانات وتوزيع (65) استبانة استرجعت منها (50) لإجراء التحليل وتضمنت مراكز اتخاذ القرار من (المدرء العامين ومديروا الأقسام ورؤساء الشعب) في الوزارة المبحوثة. وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، وكان من أهمها:

- يوجد تفاعل بمستوى عالي ومتكامل بين اليقظة الاستراتيجية وصنع القرارات الادارية ينتج عنه قدرة وزارة الاتصالات على مواجهة الظروف البيئية وأحداثها المفاجئة كيقظة استراتيجية.
- من خلال مشكلة البحث حول طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وصنع القرارات في وزارة الاتصالات؟ فقد تبنت وزارة الاتصالات فلسفة التوجه نحو صنع قرارات ادارية استراتيجية. وتركيز الوزارة على تطوير خدماتها المقدمة وبما يتماشى والتعرف على تجدد وتغير الحاجات المتنوعة باعتبارها هدفاً استراتيجياً اساسيا. وقد تم توصل البحث الى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة استثمار الوزارة للعلاقات الإيجابية ذات التكامل بين اليقظة الاستراتيجية وصنع القرارات الاستراتيجية واستخدام الأسلوب العلمي لإدارة أنشطتها المتناسقة مع البيئة المحيطة. ويتوجب على إدارات الوزارة اتخاذ فلسفة ادارية استراتيجية تتلائم مع التطورات الحديثة على اساس علاقات طويلة الامد وادراكها للحاجات الفعلية.

الكلمات المفتاحية: صنع القرار، اليقظة الاستراتيجية

## Effect of Strategic Vigilance in Administrative Decision Making

Kewikab Aziz Hamoudi  
[kawikabaziz@yahoo.com](mailto:kawikabaziz@yahoo.com)

Sanaa Arbe Mohamed  
[sanna\\_arebe@yahoo.com](mailto:sanna_arebe@yahoo.com)

Al- Mustansiriyah University - College of Administration and Economy

**Abstract:** The research is concerned with defining and clarifying the importance of Strategic vigilance in Administrative decision making and what are the relationship and influence between them. A number of hypotheses have been formulated and tested using a number of appropriate statistical tools. The aim of the research is to identify the administrative decision-making process adopted by the Department and its relevance to the potential of the administrative establishments and their environmental conditions through a strategic awakening in the minds and thoughts of the administration. The Ministry of Communications was chosen as the field for conducting the research. The questionnaire was designed to collect data and distributed 65 questionnaires, 50 of field visits to the Ministry to support of data has been reached a set, and the most important.

- *There is a high level of interaction between strategic alertness and administrative decision making, which results in the Ministry of Communications ability to cope with environmental changes.*
- *The Ministry of Communications adopts the philosophy of strategic management decisions that result in: A - The Ministry's interest in the internal and external environment and the provision of services according to the perspective of strategic management. B- The ministry focuses on strategic objectives.*

**Keywords: Decision Making, Strategic Vigilance**

## المقدمة

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطها بصورة عامة تطورات متسارعة، وان نجاح المنظمات في ظل هذه التغيرات يتطلب قادة يمتلكون قدرات ومهارات غير تقليدية تعتمد على اليقظة الاستراتيجية التي تستند الى المعرفة والخبرة لمواجهة التغيرات واحتوائها لضمان النجاح والتفوق في العمل، وأن دراسة اليقظة الاستراتيجية لها الاهمية الكبيرة في اتخاذ القرارات الادارية وتعد مؤشراً للنجاح في تحقيق اهداف الادارة، وتجسدت مشكلة البحث بالإجابة على تساؤل مفاده كيف تؤثر اليقظة الاستراتيجية للقيادات الإدارية في تعزيز التفوق في اساليب صنع القرارات الادارية ؟ وقد تضمن البحث أربعة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث أما المبحث الثاني فقد تضمن استعراض الجانب النظري لمتغيرات البحث (اليقظة الاستراتيجية واثرها في صنع القرارات الادارية) وقد غطى المبحث الثالث الجانب العملي باستخدام عدد من الادوات في التحليل الاحصائي لكل من المتغير المعتمد (اليقظة الاستراتيجية) والمتغير التابع صنع القرارات بمفاهيمه وأنواعه اما المبحث الرابع فقد اشتمل على أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، بالإضافة الى التوصيات التي اشارت اليها الباحثان .

## المبحث الاول: منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

تحتاج المنظمات في عالمنا إلى قادة ومدراء لديهم القدرات والامكانيات والمهارات لتوظيف الأفكار والرؤى الجديدة لمساعدة مواردها البشرية في مواجهتهم للتحديات والظروف المتغيرة ، وبما ان الوزارت في العراق تعمل في بيئة معقدة ومتغيرة تتضمن درجة عالية من عدم التأكد، فالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية عانت من عدم الاستقرار لسنوات طويلة لذا فإن دراسة موضوع اليقظة الاستراتيجية يساعد على تحقيق تفوق الأداء لدى الافراد في وزارة الاتصالات وقدراتهم وامكانياتهم في عملية صنع القرارات الادارية لمواجهة متطلبات البيئة المختلفة، وترى الباحثتين ضرورة معرفة العلاقة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وعملية صنع القرارات الادارية لأن القرارات الإدارية هي اساس العملية الإدارية لتحقيق أهداف الوزارة وان ذلك يساعد على تميز الإدارات بكفاءتها لمواجهة المشكلات ونجاحها في صنع القرارات وتتضمن مشكلة البحث عدة تساؤلات هي:

1. ما طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وصناعة القرارات في مقر وزارة الاتصالات؟
2. ما مستوى تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق تفوق الأداء في وزارة الاتصالات ؟
3. التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق متطلبات التفوق على الأداء في وزارة الاتصالات ؟

### ثانياً: اهمية البحث

يتناول البحث موضوعاً إدارياً حديثاً ذا أبعاد متعددة وقد حظى باهتمام الباحثين لكونه ذو تأثير مباشر بعمليات صنع القرار لدى المدراء على المستويات الادارية العليا وقدرتها في تحقيق التميز، ويشمل البحث متغيرين أساسيين هما، (1) المتغير المعتمد اليقظة الاستراتيجية. (2) صنع القرارات الادارية، وأن التطبيق الناجح لهما يؤدي الى تحقيق زيادة القدرات للوصول الى الأداء المتميز وزيادة رصانة الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها وإمكانياتها وتحقيق تفوق أداء الافراد في وزارة الاتصالات العراقية.

### ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على درجة إسهام متغيرات اليقظة الاستراتيجية لتحقيق التفوق في أداء المدراء لوزارة الاتصالات من خلال عمليات صنع القرارات الذي يؤدي إلى:

1. تقديم إطار نظري ومعرفي محدد يوضح طبيعة المتغيرات الفرعية لليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية و اليقظة البيئية) والمتغيرات الفرعية لصنع القرارات الادارية (العقلانية والعفوية والمتجنبة)
2. التوصل الى نتائج العلاقة والتأثير لكل من متغيرات اليقظة الاستراتيجية وعمليات صنع القرارات.

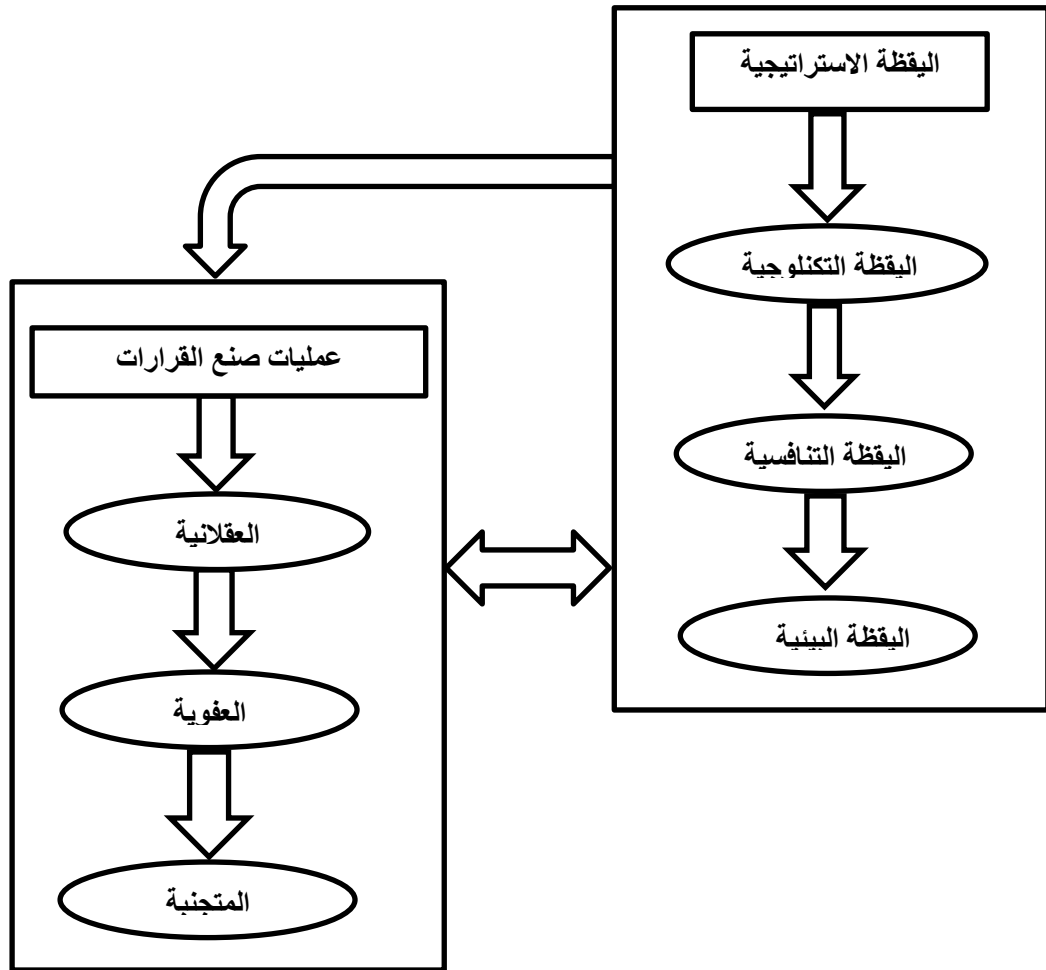
### رابعاً: فرضيات البحث

أ- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وعمليات صنع القرار المتمثلة بـ (العقلانية، العفوية، المتجنبة) وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية (العقلانية).
  2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية و (العفوية).
  3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية و(المتجنبة).
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الإستراتيجية وعمليات صنع القرار المتمثلة ب (العقلانية، العفوية، المتجنبة) وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في (العقلانية).
  2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في (العفوية).
  3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية (المتجنبة).

#### خامساً: النموذج الفرضي للبحث

يوضح مخطط البحث طبيعة الارتباط واتجاهات التأثير بين المتغيرات المعتمدة والمستجيبة، على اساس مشكلة البحث ويوضح الشكل (1) النموذج المقترح للبحث والهادف إلى قياس العلاقة والأثر بين متغيرات البحث الحالي، حيث تعبر اليقظة الاستراتيجية بمتغيراتها الفرعية (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية) عن المتغير المعتمد، وتعبر عمليات صنع القرارات بمتغيراته الفرعية (عقلانية، عفوية، متجنبة) عن المتغير التابع.



شكل (1): النموذج الفرضي للبحث

#### سادساً: حدود البحث

- أ. الحدود المكانية: لقد اختارت الباحثتان مقر وزارة الاتصالات التي تقع في العاصمة بغداد.
- ب. الحدود الزمانية للبحث: وتتضمن قيام الباحثتان بإجراء المقابلات مع الإداريين والمسؤولين في وزارة الاتصالات والمدة الزمنية لتوزيع الاستبانة وجمعها، بالإضافة الى الزيارات الميدانية للوزارة وجمع استمارات الاستبانة للفترة من 2018/1/5 لغاية 2018/3/7 .

#### سابعاً: اختبار صدق المحتوى وثبات الاستبانة

من الجدول رقم (1) نلاحظ ان اقل قيمة لمعامل قيم كرومباخ الفا هي 0.60 وان النتائج تبين الاتساق والثبات لمتغيرات البحث (اليقظة الاستراتيجية وابعادها) و (عمليات صنع القرارات وابعادها) حيث ان قيمة معامل كرومباخ الفا تتراوح بين الصفر والواحد،

فاذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر فهذا يعني لا يوجد ثبات في البيانات وعلى العكس هناك ثبات تام في البيانات اذا كانت قيمة المعامل تساوي واحد وان كانت قيمة المعامل تساوي 60% تكون مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة

### جدول (1) قيم كرومباخ الفا للمتغيرات

المتغير الرئيس	المحاور	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
اليقظة الاستراتيجية		15	0.943	0.971
	اليقظة التكنولوجية	5	0.838	0.915
	اليقظة التنافسية	5	0.923	0.965
عمليات صنع القرار	اليقظة البيئية	5	0.85	0.921
		15	0.758	0.870
	العقلانية	5	0.828	0.909
	العفوية	5	0.60	0.774
	المتجنبة	5	0.844	0.918

المصدر: من إعداد الباحثين

ثامنا: مجتمع وعينة البحث

لقد تم اختيار وزارة الاتصالات كميدان للبحث الحالي ، وتم اختيار العينة للبحث في المستويات الادارية العليا من المدراء وهم يمثلون الركيزة الاساسية من مدراء الاقسام وبعض مسؤولي الوحدات في الوزارة ممن تتوفر فيهم الخبرة في الاعمال الادارية .

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### المحور الاول: اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance

##### اولاً: مفهوم اليقظة Concept of Vigilance

انتشر مفهوم اليقظة في الولايات المتحدة الامريكية فقد ارتبط هذا المفهوم بالمعلومات التكنولوجية والمجال التنافسي . وأخذت فيما بعد بالانتشار ضمن اقتصاديات الدول المتقدمة نظرا لاسهامات الكثير من الباحثين في توضيح مفهوم اليقظة (مراد ،2010: 129). وفي نهاية القرن العشرين أصبح مفهوم اليقظة أكثر تطوراً وشمولاً . تحول نحو تحليل البيانات، وقد أشار (Robert,2009:142) لليقظة على أنها "الانتباه المستديم وقدرة المحافظة على حالة الانتباه لمدد زمنية معينة" ، وفي خلال هذه المدة يحاول الفرد ان يوجه انتباهه وتنشيط تركيزه على الهدف الرئيس (2010:2 [www.vigilance.com](http://www.vigilance.com)) . ووصفها (بوتيفور، 2009: 4) بأنها "النشاط الذهني الذي يبقينا على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله" ، وأشارت (-2 Ormsby,2012:4) على أنها "التوجه العقلي الذي يقيم البيئة بصورة مستمرة بدلا من العفلة" ، ونظراً لكون البيئة متغيرة لذا على المنظمات وخاصة تلك التي تروم التطور باستمرار أن تبقى يقظة ومنتهبه وتتميز بالمراقبة .

##### ثانياً: اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance

ينظر (Emmanuel,1998:13) على ان اليقظة الاستراتيجية هي "البحث عن المعلومات من خلال المراقبة المستمرة لبيئة العمل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية"، واليقظة الاستراتيجية هي "عملية اعلامية تتم عن طريق جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات من أجل استثمار الفرص وتحديد التهديدات واتخاذ القرارات الإستراتيجية هناك ثلاث متغيرات أساسية تعبر عن حالة اليقظة المستدامة ويجب أن تتصف بها المنظمة المتجددة. فالركيزة الاولى هي حالة الانتباه التي تقوم على عناصر ثلاثة هي : القدرة على الانتباه، وقدرة الذاكرة العاملة ، وغياب التشويش أما الركيزة الثانية فهي (الحذر الظرفي ) الذي يعكس وضع المنظمة في حالة الظروف المتغيرة التي تواجهها وهي تقوم على عناصر ثلاثة ( www Krause.com, 2012:3-5) وهنا يجب ادراك الوضع الظرفي الذي تمر به المنظمة . وشمولية المعلومات التي توضح هذا الظرف في حين تأتي الركيزة الثالثة وهي صنع القرار، والتي تعكس أهمية عناصرها الثلاثة وهي الحصول على المعلومات في الوقت المحدد. وتوخي الحذر من الأخطار وعندما تجمع هذه الركائز الثلاثة سنشكل (حالة اليقظة المستدامة) للمنظمة.

##### ثالثاً: دور اليقظة الاستراتيجية Role of Strategic Vigilance

تساعد اليقظة القادة الاستراتيجيين على البحث المستمر عن الافضل واستباق الاحداث والتحول الى اسلوب المشاركة ، فالقادة اليقظون ممكن ان يجنبوا المنظمة حالة الغموض واستخدام المعلومات التي تسهم في مواجهة التحديات والتفكير لاجاد الحلول المبدعة. وقد شخصت (www Ardley.com,2012:1)اهمية القيادة اليقظة وهي القدرة على خلق الومضة (Spark) لإحداث التغيير وأن تكون متيقظة لما يحدث حولها ومتفتحة بالتفكير، وأن دور اليقظة الاستراتيجية يجمع بين أسلوبين متكاملين : الأسلوب الأول: الانذار الذي ينبه المسؤولين للظواهر الجديدة في البيئة والأسلوب الثاني: التنبع و الذي يعني تتبع التطورات ومراقبتها، وعليه فبقاء المنظمات في الأسواق مرهون بقدرتها على التوقع للتغيرات الخارجية والتكيف معها.

##### رابعاً: أنواع اليقظة الاستراتيجية Types of Strategic Vigilance

باتفاق أغلب المختصين والباحثين أمثال كل من (Brouard,2000:4)، (Dumaset,al,2004:4-5)، (2008:17-)، (Akli,M,19)، (لامية،2009: 21)، ( ابوخمخ و مصباح، 2010: 9)، (غلاب ومليكة، 2012 : 160-170) على أن هناك عدة أنواع لليقظة الاستراتيجية هي:

1. **اليقظة التكنولوجية Technology Vigilance** : وهي ما تقوم به المنظمة من مراقبة وتحليل للبيئة العلمية والتكنولوجية من أجل تحديد الفرص والتهديدات ، وتوضيح الفرص قيام المنظمات بايجاد الكيفية لاستعمال التكنولوجيا لخلق منتجات جديدة ، والتهديدات التي يتحتم عليها بإعادة التفكير باستراتيجياتها التكنولوجية وهذا يعني إن التغيير التكنولوجي يخلق تهديداً لبعض المنظمات وفرصاً للبعض الآخر. لذا وجب على المنظمات ان تراقب هذا التغيير بصورة مستمرة لكي تتواءم معه مستقبلاً (2006:35)، (Barney&Hesterly). وتهتم اليقظة التكنولوجية بالاستكشافات العلمية والإبداعات سواء ماكان منها يخص السلعة او الخدمة .
2. **اليقظة التنافسية Competitive Vigilance** : هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين ، وهي تهتم بالمحيط الذي تتطور فيه المنظمة المنافسة ، من خلال جمع المعلومات وتحليل الصناعة وتحليل المنافسة، ثم تحليل واستخراج النتائج ليتم استعمالها في اتخاذ القرارات (مراد، 2010: 133). ان استخدام تحليل المنافسين المحتملين كمدخل مهم للتنبؤ بمستقبل الظروف في الصناعة. ويمكن اجمال معرفة الخطوات المحتملة لكل منافس وقدرته على التغيير ومحاكاة تفاعل المنافسين مع بعضهم .
3. **اليقظة البيئية Environmental vigilance**: وتعرف باليقظة الشاملة التي تهتم بمراقبة التطورات الاقتصادية والسياسية والقانونية والديموقراطية والثقافية التي تؤثر في نشاط واستمرارية المنظمة ، ويعد تطبيقها مهمة صعبة بما انه يخص جانب واسع من البيئة المتبقية ذات الصلة الوثيقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على ميادين البيئة (عمر، 2007: 133-132) كما تشمل الاتجاهات الثقافية (القيم، المعتقدات، وقواعد السلوك )

### المحور الثاني: صناعة القرارات Decision Making

ان عملية صنع القرارات عملية عرفت منذ أن بدأ الانسان حيث ينظم نفسه بشكل أوضح ليتلائم مع حياته المعيشية فكان للادارة أهمية في تنظيم المجتمعات وتطورها وان هذه العملية الجوهرية لم تظل كما كانت عليه في الماضي وانما تطورت كنتيجة لتطور الحياة السريع والمستمر في حياة الانسان ونمط سلوكه (ياغي، 2010: 3)

#### أولاً: مفهوم القرار وصنع القرار

القرار هو اختيار من بين عدة بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائماً ما بين الخطأ والصواب (تعلم، 2011: 34)، كما ويعرف بأنه الاختيار الموجه نحو هدف محدد (Kerin&Peterson, 1990:55)، فالقرار هو عملية الاختيار والتفضيل التي يتمكن بموجبه المدير من التوصل إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله في مواجهة حل مشكلة معينة ويقوم بالإشراف عليه (نائب وآخرون، 2001:33)، ويعرف بأنه تعبير عن إرادة أو غاية معينة لدى شخص معين (مادي أو الحالات واصعبها التي تواجه الأفراد والجماعات والمنظمات جميعاً، لذا تعد عملية صنع القرار ركن مهم وجوهر العملية الإدارية معنوي).

#### ثانياً: أهمية صناعة القرارات

توضح أهمية صناعة القرارات بالعملية الإدارية كونها من العمليات المهمة، حيث أنها ترتبط بالوظائف الإدارية جميعها مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأن نجاح هذه الأنشطة جميعها مرتبط بأهمية القرارات الإدارية التي تتخذ لتسيير الأنشطة والمهام الإدارية المطلوبة (حمود وآخرون، 2008: 162). وزاد من أهمية القرارات في تحقيق أهداف الإدارة هو ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة بسبب تعدد وتعقيد أهدافها ومشاكلها أحياناً، وترى الباحثان أن صناعة القرار تُعد من المهام الرئيسية والمهمة لعمل القيادات الإدارية بالمنظمات .

#### ثالثاً: العوامل المؤثرة في صنع القرارات

عملية اتخاذ القرارات تتأثر بعوامل عدة بعضها يؤثر في جوانب أو مراحل محددة من عملية صناعة القرارات والبعض الآخر يؤثر في عملية صناعة القرار ككل ومن بين هذه العوامل مايلي (تعلم، 2011: 113)

1. القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير واسع وكبير بعملية صنع القرار وبدون ذلك قد يتعارض مع الحقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلاتها في الحياة.
2. المؤثرات الشخصية: لكل فرد شخصيته المميزة والتي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها الشخص ويكون لها تأثير في القرار المتخذ وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع الأفكار والتوجهات التي يحملها الفرد.
3. العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية باتخاذ القرار فإزالة التوتر النفسي والاضطرابات والتردد لها تأثير واسع في إنجاز الاعمال وتحقيق الأهداف التي يروم الفرد الوصول إليها. أن عملية صنع القرار مرتبطة بعوامل لايمكن لصانع القرار تجاوزها بهدف الاسراع بصنع القرار (الخفاف، 2007: 117-118).

#### رابعاً: انماط صانعي القرار وانواعها

هنالك تشكيلة من انماط صانعي القرار عند صنع القرارات المهمة وهي:

1. العقلاني Rational Style: فسّر العالم Harren في عام 1979 بأن الأفراد الذين يقررون بطريقة عقلانية وذهنية هم يجمعون معلومات وحقائق عن أنفسهم وعن البيئة المحيطة بهم للتوصل للقرار وهؤلاء الأفراد يجمعون المعلومات بشكل منظم من مصادر داخلية وخارجية (Singh &Greenhous, 2004: 205) ، ويقوم الاسلوب العقلاني بالتأثيرات الطويلة الأمد للقرارات والتوجه المعتمد على حقيقة قوية من التأني والتمعن التحليلي والمنطقي .
2. الاسلوب العفوي Spontaneous Style: هذا الاسلوب يتميز بالرغبة في اتخاذ القرار في أسرع وقت ممكن (Moghadam& et al, 2011:1020)، والاسلوب العفوي (التلقائي) هو أنية الحس القوي عبر عملية صنع القرار بالسرعة الممكنة (Hon-Tat& et al, 2011:232) ففي هذا النمط والمتمثل بالشعور بالسرعة والرغبة في صنع القرار بالسرعة الممكنة والذي يكون ضعيفاً في ترابطه وصلته المتبادلة (Thunholm, 2004:935).
3. المتجنب Style-Avoidant: في هذا النوع من الأساليب يتجنب الفرد بقدر الإمكان اتخاذ القرارات، أي لا يتخذ أي قرار إلا عندما يكون مجبراً على القيام بهذا العمل، يشير هذا الاسلوب إلى تأجيل اتخاذ القرارات

أو تجنبها دائماً لظروف معينة (Moghadam et al,2011:1019)، في هذا النوع من الأساليب يتمثل بمحاولات لتلافي اتخاذ القرار أو اتخاذ القرار متى ما يكون الأمر ممكناً حيث أن متخذي القرار المتجنين يميلون إلى معالجة الأزمات بأسلوب تجنبي (Thunholm, 2004:935).

وقد اعتمدت الباحثتين الأساليب الثلاثة (العقلاني والعفوي والمتجنب) كمتغيرات فرعية للبحث لكونها تؤدي الى تحقيق الاهداف الاساسية .

### المبحث الثالث: الجانب العملي (التحليل الاحصائي وأختبار الفرضيات)

#### المحور الاول: النتائج الخاصة باليقظة الاستراتيجية

يبين هذا المبحث وصف للمتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية وابعاده الفرعية ( اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية واليقظة البيئية) وتحليلها وفق بيانات عينة البحث والبالغ عددهم (50) فرداً من خلال اجاباتهم على استمارات الاستبانة الخاصة بهم، ولبيان اهمية البحث وتقدير التشتت في الاجابة تم استخدام بعض الوسائل الإحصائية المناسبة مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن الجدول رقم (2) نلاحظ ان الوسط الحسابي ل فقرات اليقظة الاستراتيجية بلغ (3.19) أي فوق الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام والبالغ (1.04)، نستنتج من هذا ان العملية مستمرة بصورة جماعية وبطريقة طوعية واستباقية باستخدام المعلومات الخاصة بالمتغيرات المحيطة بالمنظمة والتي تسمح للعاملين التصرف بسرعة في الوقت المناسب.

#### جدول (2): المقاييس الاحصائية لفقرات اليقظة الاستراتيجية

ت	فقرات اليقظة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	اليقظة التكنولوجية	3.31	0.98	66.2%
2	اليقظة التنافسية	2.99	1.14	59.8%
3	اليقظة البيئية	3.26	1.01	65.2%
	الاجمالي	3.19	1.05	63.8%

#### أولاً: النتائج المتعلقة بفقرات اليقظة التكنولوجية

#### جدول (3): المقاييس الاحصائية لفقرات اليقظة التكنولوجية

ت	فقرات اليقظة التكنولوجية	مقياس الاجابة									
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	تعمل الوزارة على رصد الاكتشافات العلمية الجديدة باستمرار .	3	6	13	26	18	36	10	20	6	12
2	تحرص الوزارة على استخدام الاساليب ذات الموصفات عالية التقنية.	2	4	19	38	18	36	8	16	3	6
3	تعمل الوزارة على اتباع الطرائق والاساليب الحديثة من خلال المتغيرات الايجابية واستخدام التقنيات العلمية العالية الجودة.	6	12	19	38	14	28	9	15	2	4
4	يحرص فريق العمل ممن يتمتع بالقدرات والكفاءة المتميزة على صيانة المعدات التشغيلية في الوزارة	6	12	25	50	12	24	5	10	2	4
5	تحرص الوزارة على تدريب المنتسبين في الكليات والمعاهد والمراكز البحثية.	5	10	22	44	10	36	4	8	1	2
	الاجمالي		8.8		39.2		32		13.8		5.6

المصدر: البرنامج الاحصائي SPSS V.20

يبين الجدول رقم (3) نتائج التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات اليقظة التكنولوجية، حيث نلاحظ ان (أتفق تماماً وأتفق) حققت نسبة (48%) من إجابات العينة، بينما كان (لاأتفق ولا أتفق تماماً) نسبة (19.4 % ) منهم، وأن ( 32 % ) كانوا محايدين ، اما الوسط الحسابي لهذه الفقرة فقد كان مقداره (3.31)، وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على مراقبة الشركة العلمي ومتابعة الأبداعات التكنولوجية، وكان الانحراف المعياري

- (0.98)، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة في الاجابة، اما معامل الاختلاف الذي بلغ مقداره (0.29) يشير الى مقدار الاختلاف بين آراء عينة البحث، وبالعودة إلى الفقرات التي تتكون منها اليقظة التكنولوجية. من الجدول رقم (3) نستنتج ما يلي :
1. نلاحظ من إجابات الفقرة الأولى ان (32%) منهم من خلال (اتفق تماماً وأتفق ) اتجهت الى الاتفاق على الوزارة ان تحرص على رصد الاكتشافات العلمية الجديدة باستمرار، بينما (لأتفق ولا أتفق تماماً) كان (32%) منهم، وأن (36%) منهم محايدين، وقد كان الوسط حسابي (2.94)، وهو أقل من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.09) ومعامل الاختلاف قد بلغ (0.37) وهذا يشير الى الاختلاف بين آراء العينة .
  2. نلاحظ من اجابات الفقرة الثانية من فقرات اليقظة التكنولوجية ان (42%) منهم (اتفق تماماً وأتفق ) تحرص الوزارة على استخدام الاساليب ذات المواصفات العالية، بينما (لا اتفق ولا اتفق تماماً) كانت (22%) منهم، وأن (36%) منهم محايدين، وقد كان الوسط حسابي (3.18)، وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري (0.96) وهذا يدل على اتفاق افراد العينة في الاجابة، اما معامل الاختلاف قد بلغ (0.30) وهذا يشير الى مقدار الاختلاف بين آراء عينة البحث. استخدام الاساليب ذات المواصفات العالية التقنية.
  3. نلاحظ من اجابات الفقرة الثالثة من فقرات اليقظة التكنولوجية ان (50%) منهم (اتفق تماماً وأتفق) ان الوزارة تعمل على اتباع الطرائق والاساليب الحديثة من خلال التغييرات الايجابية باستخدام التقنيات العلمية العالية الجودة، بينما (لا يتفق ولا أتفق تماماً) على ذلك (19%) منهم، وأن (28%) منهم محايدين، وقد كان الوسط حسابي (3.36)، وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري (1.04) ، وبلغ معامل الاختلاف (0.31) اي ان الوزارة تتبع الطرائق والاساليب الحديثة من خلال التغييرات الايجابية واستخدام التقنيات العلمية العالية الجودة
  4. نلاحظ من اجابات الفقرة الرابعة من اليقظة التكنولوجية ان (62%) منهم (اتفق تماماً وأتفق ) يحرص فريق العمل ممن يتمتع بالقدرات والكفاءة المتميزة على صيانة المعدات التشغيلية في الوزارة، بينما (لا يتفق ولا أتفق تماماً) كانت (14%) منهم، وأن (24%) محايدين، وقد كان الوسط الحسابي (3.56)، وقد وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري (0.97)، اما معامل الاختلاف الذي بلغ (0.27) يشير الى مقدار الاختلاف بين آراء عينة البحث، ومن هذا نستنتج فريق العمل يتمتع بالقدرات والكفاءة المتميزة الفنية على صيانة المعدات التشغيلية بالوزارة .
  5. نلاحظ من اجابات العينة الفقرة الخامسة من فقرات اليقظة التكنولوجية ان (54%) منهم (اتفق تماماً وأتفق ) على ان الوزارة تحرص على تدريب المنتسبين في الكليات والمعاهد والمراكز البحثية، بينما (لأتفق ولا أتفق تماماً ) كانت (10%) من إجابات العينة ، وأن (36%) محايدين ،وقد كان الوسط الحسابي (3.52)، وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري (0.86) ، ويشير معامل الاختلاف الذي بلغ (0.24) الى مقدار الاختلاف بين آراء عينة البحث بخصوص هذه الفقرة، وهذا يدل على حرص الوزارة على تدريب المنتسبين في الكليات والمعاهد والمراكز البحثية. يمكن ترتيب فقرات اليقظة التكنولوجية حسب اهميتها تبعا لمعامل الاختلاف كالآتي: حرص الوزارة على تدريب المنتسبين، وصيانة المعدات التشغيلية، تعمل الوزارة على اتباع الاساليب الحديثة من خلال التغييرات الايجابية واستخدام التقنيات العلمية العالية الجودة .

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بفقرات اليقظة التنافسية

يبين الجدول رقم (4) نتائج التكرارات والنسب المئوية والاساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات اليقظة التنافسية، حيث نلاحظ ان (اتفق تماماً وأتفق) حققت نسبة (32.8%) من اجابات العينة ، بينما كانت (لأتفق ولا أتفق تماماً) نسبة (28.8%)، وأن (38.4%) كانوا محايدين على مضمون الفقرات، وقد حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي مقداره (2.99)، وهو أقل من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على عدم اهتمام الوزارة بمراقبة المنافسين وجمع المعلومات الضرورية عن سلوكياتهم ونشاطاتهم ، وبلغ الانحراف المعياري (1.14)، وهذا يدل على وجود تشتت في اجابات افراد العينة، اما معامل الاختلاف الذي بلغ مقداره (0.38) يشير الى مقدار الاختلاف بين آراء عينة البحث.

من الجدول رقم (4) نستنتج ما يلي:

1. نلاحظ من إجابات الفقرة الاولى من فقرات اليقظة التنافسية ان (26%) منهم (اتفق تماماً وأتفق ) اتجهت الى الاتفاق على ان الوزارة تتابع تحركات المنافسين في السوق بحذر وتعمل على استباقهم، بينما (لأتفق ولا اتفق تماماً) كانت (30%) منهم، وأن (44%) محايدين ، اما الوسط الحسابي بلغ (2.86) ، وهو أقل من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على ان الوزارة لا تتابع تحركات المنافسين في السوق بحذر ، وبلغ الانحراف المعياري (1.05)، وهذا يدل على وجود تشتت في اجابات افراد العينة ويشير معامل الاختلاف (0.36) الى مقدار الاختلاف بين آراء عينة البحث.
2. نلاحظ من اجابات الفقرة الثانية من فقرات اليقظة التنافسية ان (32%) منهم (اتفق تماماً وأتفق ) على أن الوزارة تمتاز بقدرة التنبيه وعدم الغفلة عن تحركات منافسيها، بينما (لأتفق ولا أتفق تماماً ) كانت (30%) منهم ، وأن (38%) محايدين، وقد كان الوسط الحسابي (3.04)، وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على ان الوزارة تمتلك قدرة التنبيه وعدم الغفلة من تحركات المنافسين والمحافظة عليها، وبلغ الانحراف المعياري (1.19) مما يدل على تشتت في اجابات افراد العينة، ويشير معامل الاختلاف والذي بلغ (0.39) الى مقدار الاختلاف بين آراء عينة البحث بخصوص هذه الفقرة .
3. نلاحظ من اجابات الفقرة الثالثة من فقرات اليقظة التنافسية ان (28%) منهم (اتفق تماماً وأتفق ) على ان الوزارة تحرص على جمع المعلومات الواقعية والاستباقية، بينما (لأتفق ولا أتفق تماماً) كانت (26%) منهم ، وأن (46%) محايدين، وقد كان الوسط الحسابي (2.92)، وهو أقل من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على عدم حرص الوزارة على جمع

المعلومات الاستباقية والواقعية ، وبلغ الانحراف المعياري (1.15) وهذا يدل على وجود تشتت في اجابات افراد العينة ، اما معامل الاختلاف (0.39) يشير الى مقدار الاختلاف بين الآراء.

4. من فقرات اليقظة التنافسية ان (42%) منهم (اتفق تماماً وأتفق ) على ان ادارة الوزارة تعتمد طريقة المقارنة المرجعية لتقييم خدماتها، بينما (لأتفق ولا اتفق تماماً) كانت (26% ) منهم ، وأن (32%) محايدين، وقد بلغ الوسط الحسابي (3.14)، وهذا يدل على اعتماد الوزارة طريقة المقارنة المرجعية لتقييم خدماتها ، وبلغ الانحراف المعياري (1.21) مما يدل على تشتت في اجابات افراد عينة البحث اما معامل الاختلاف والذي بلغ (0.26) منهم يشير الى مقدار الاختلاف بين آراء عينة البحث بخصوص هذه الفقرة.

5. نلاحظ من اجابات الفقرة الخامسة من فقرات اليقظة التنافسية ان (36%) منهم (اتفق تماماً وأتفق ) على ان الوزارة تمتاز بقدرتها على تحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين، بينما (لأتفق ولا اتفق تماماً) كانت (32%) منهم ، وأن (32%) محايدين، وقد بلغ الوسط الحسابي (3)، وهو مساوي للوسط الفرضي والبالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري (1.14) ، اما معامل الاختلاف والذي بلغ (0.29) يشير الى مقدار الاختلاف بين آراء عينة البحث ويمكن ترتيب فقرات اليقظة التنافسية حسب اهميتها تبعاً لمعامل الاختلاف كالآتي حرص الوزارة على تتبع تحركات المنافسين، تعتمد الوزارة طريقة المقارنة المرجعية وللوزارة القدرة على تحديد نقاط الضعف والقوة للمنافسين

#### جدول (4): المقاييس الاحصائية لفقرات اليقظة التنافسية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										فقرات اليقظة التنافسية	ت
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.36	1.05	2.86	14	7	16	8	44	22	22	11	4	2	تتابع الوزارة تحركات المنافسين في السوق بحذر والعمل على استباقهم.	1
0.39	1.19	3.04	12	6	18	9	38	19	18	9	14	7	تمتلك الوزارة قدرة التنمية وعدم العقلة من تحركات المنافسين والمحافظة عليها.	2
0.39	1.15	2.92	18	9	8	4	46	23	20	10	8	4	تحرص الوزارة على جمع المعلومات الاستباقية والواقعية.	3
0.38	1.21	3.14	14	7	12	6	32	16	30	15	12	6	تعتمد الوزارة طريقة المقارنة المرجعية لتقييم خدماتها.	4
0.38	1.14	3	12	6	20	10	32	16	28	14	8	4	تمتاز الوزارة بالقدرة على تحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين.	5
0.38	1.14	2.99	14		14.8		38.4		23.6		9.2		الاجمالي	

#### ثالثاً: النتائج المتعلقة بفقرات اليقظة البيئية

#### جدول (5): المقاييس الاحصائية لفقرات اليقظة البيئية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										فقرات اليقظة البيئية	ت
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.34	1.01	2.90	8	4	28	14	34	17	26	3	4	2	يعمل متخذوا القرارات على مراقبة الاحداث غير المتوقعة والعشوائية وذات الاشارات الضعيفة	1
0.32	1.05	3.28	6	3	14	7	38	19	30	15	12	6	تتصرف الوزارة من خلال الاستجابة الواعية نحو الاحداث الظرفية.	2
0.28	1.03	3.58	6	3	6	3	28	14	44	22	16	8	تعتمد الوزارة على اكثر من مصدر لحصولها على المعلومات مثل شبكات الانترنت.	3
0.30	1.01	3.32	8	4	10	5	30	15	46	23	6	3	استيعاب الوزارة لايديولوجية الدولة وقوانينها الاقتصادية الساندة.	4
0.30	0.98	3.26	6	3	16	8	28	14	46	23	4	2	تساير ادارة الشركة كافة التغيرات الايجابية الحاصلة في القيم والمعتقدات الاجتماعية.	5
0.30	1.01	3.26	6.8		14.8		31.6		38.4		8.4		الاجمالي	

يبين الجدول رقم (5) نتائج التكرارات والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات اليقظة البيئية. حيث نلاحظ ان (أتفق تماماً وأتفق) حققت نسبة (46.8%) من اجابات العينة، بينما حققت درجات التفضيل



(لأنفق ولا أنفق تماماً) نسبة (21.6%)، وأن (31.6%) كانوا محايدين في الاجابة، وقد حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي مقداره (3.26)، وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على السماح بتحديد التطورات المحتملة التي تطرأ على البيئة وتحديد اشارات الضعف فيها ، وبلغ الانحراف المعياري (1.01)، ويدل على وجود تشتت مقبول في اجابة عينة البحث، وبلغ معامل الاختلاف (0.30) الذي يشير الى مستوى الفروق في إجابات العينة.

### المحور الثاني: النتائج المتعلقة بأساليب صنع القرارات وأبعاده

يشمل (اسلوب صنع القرار العقلاني، اسلوب صنع القرار العفوي، اسلوب صنع القرار المتجنب ) وتحليلها وفق بيانات عينة البحث التي قدمت من قبل افراد العينة من خلال اجاباتهم على استمارات الاستبانة الخاصة بهم، وتم استخدام بعض الوسائل الاحصائية المناسبة مثلا الوسط الحسابي والانحراف المعياري، من الجدول رقم (6) نلاحظ ان الوسط الحسابي لقرارات اساليب اتخاذ القرار بلغ (3.65) أي فوق الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام والبالغ (0.95) نستنتج ان قدرات القيادة تنظيم المعلومات والمعارف التي تخص المنظمة والبيئة ، وتعكس هذه الاساليب الابعاد السايكولوجية لفهم صنع القرار والتفاوت في نشاطهم الاجتماعية وظروف اعمالهم والقيم والتقاليد التي اعتادوا عليها.

#### جدول (6): المقاييس الاحصائية لقرارات اساليب القرارات

ت	فقرات اليقظة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	اساليب اتخاذ القرار العقلاني	4.10	0.75	82%
2	اساليب اتخاذ القرار العفوي	3.49	0.99	69.8%
3	اساليب اتخاذ القرار المتجنب	3.36	1.10	67.2%
	الاجمالي	3.65	0.95	73%

#### اولاً: النتائج المتعلقة اسلوب اتخاذ القرار العقلاني

يبين الجدول رقم (7) نتائج التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لقرارات اسلوب اتخاذ القرار العقلاني، حيث نلاحظ ان (أتفق تماماً وأتفق ) حققت نسبة (66.4%) من إجابات العينة، بينما كانت (لأنفق ولا أنفق تماماً) نسبة (7.2%) منهم، وأن (18.4%) كانوا محايدين، اما الوسط الحسابي لهذه الفقرة فقد كان مقداره (4.10)، وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل قدرة القيادة العليا باتخاذ القرارات بصورة بصره عقلانية من خلال جمع المعلومات بطريقة نظامية من المصادر الداخلية والخارجية ويقوم متخذوا القرار بجمع وتحليل مجموعة من البدائل المحتملة من جهات مختلفة قبل الوصول للقرار النهائي، وكان الانحراف المعياري (0.75)، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة، اما معامل الاختلاف الذي بلغ (0.17) يشير الى الاختلاف بين آراء العينة ومن الجدول رقم (7) نستنتج ما يلي:

#### جدول (7): المقاييس الاحصائية لقرارات اسلوب اتخاذ القرار العقلاني

ت	فقرات اسلوب اتخاذ القرار العقلاني	مقياس الاجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
1	ارکز على دراسة الحقائق التي ضمن صلاحياتي والتأكيد من صحتها قبل اتخاذ القرار	20	10	26	13	26	13	52	26	20	10	3.90	0.73	0.18
2	استخدام الاسلوب المنطقي في عملية اتخاذ جميع القرارات	14	7	62	31	22	11	62	31	14	7	3.88	0.65	0.16
3	احتاج للتكثير المكثف عند القيام باتخاذ القرارات الاتية .	22	11	48	24	24	12	48	24	22	11	3.84	0.84	0.16
4	اقوم بالبحث قدر المستطاع في الخيارات ا عندما اتخذ قرارا فرديا	36	18	50	25	10	5	50	25	36	18	4.16	0.84	0.20
5	اكون عقلانيا عند اتخاذ القررات التي تتعلق بمواجهة الازمات	28	14	55	29	10	5	55	29	28	14	4.73	0.73	0.15
	الاجمالي	24		42.4		18.4		42.4		24		4.10	0.75	0.17

1. نلاحظ من إجابات الفقرة الاولى ان (72%) منهم (اتفق تماماً وأتفق ) على اهمية التأكيد من الحقائق قبل اتخاذ اي قرار ، بينما (لأنفق) كانت (20%) منهم، وأن (26%) محايدين، اما الوسط الحسابي بلغ (3.90)، وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على اهمية التركيز على دراسة الحقائق ضمن الصلاحيات والتأكيد من صحتها قبا اتخاذ اي قرار ، وبلغ الانحراف المعياري (0.73) مما يدل على مما يدل على اتفاق افراد العينة بالاجابة، اما معامل الاختلاف الذي بلغ (0.18) يشير الى مستوى الفروق في إجابات عينة البحث.
2. نلاحظ من إجابات الفقرة الثانية، ان (76%) منهم (اتفق تماماً وأتفق) وأن (22%) محايدين، اما الوسط الحسابي بلغ (3.88)، وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على الأهمية الكبيرة في استخدام الأسلوب المنطقي في اتخاذ

- جميع القرارات، وبلغ الانحراف المعياري (0.65) مما يدل على اتفاق افراد العينة بالاجابة، وبلغ معامل الاختلاف (0.16) الذي يشير لمستوى الفروق في اجابات عينة البحث بخصوص هذه الفقرة
3. نلاحظ من إجابات الفقرة الثالثة من فقرات اتخاذ القرار العقلاني، ان (70%) منهم (اتفق تماماً وأتفق ) الاتفاق على التفكير المكثف عند اتخاذ القرار ، بينما ( لاأتفق ولاأتفق تماماً) كانت (6%) منهم ، وأن (28% ) محايدين، اما الوسط الحسابي بلغ (3.84)، وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل الحاجة الى التفكير المكثف عند القيام باتخاذ القرارات الانية ، وبلغ الانحراف المعياري (0.84) مما يدل على اتفاق افراد العينة بالاجابة ، وبلغ معامل الاختلاف (0.84) الذي يشير الى مستوى الفروق في إجابات عينة البحث
4. نلاحظ من إجابات الفقرة الرابعة من فقرات اتخاذ القرار العقلاني ، ان (86%) منهم (اتفق تماماً وأتفق ) نحو الاتفاق بالبحث قدر المستطاع في الخيارات المختلفة عند اتخاذ قرار فردي، بينما حققت (لاأتفق ولا أتفق تماماً) (4%) منهم، وأن (10% ) كانوا محايدين، اما الوسط الحسابي بلغ (4.16)، وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري (0.84) مما يدل على اتفاق افراد العينة بالاجابة ، وبلغ معامل الاختلاف (0.20)، الذي يشير الى مستوى الفروق في إجابات عينة البحث بخصوص هذه الفقرة. وهذا يدل على القيام بالبحث قدر المستطاع في الخيارات المختلفة عندما يصنع قراراً فردياً.
5. نلاحظ من إجابات الفقرة الخامسة ، ان (83%) منهم (اتفق تماماً وأتفق ) على أن نكون عقلانيين عند اتخاذالقرارا التي تتعلق بمواجهة الازمات ،بينما (10% ) محايدين، اما الوسط حسابي بلغ (4.73)، وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري (0.73) وهذا يدل على اتفاق افراد العينة في الاجابة ، وبلغ معامل الاختلاف (0.15)، الذي يشير الى مستوى الفروق في اجابات عينة البحث بخصوص هذه الفقرة.

### ثانياً: النتائج المتعلقة اسلوب صنع القرار العفوي

يبين الجدول رقم (8) نتائج التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات اسلوب اتخاذ القرار العفوي، حيث نلاحظ ان (أتفق تماماً وأتفق ) حققت نسبة (60%) من إجابات العينة، بينما كانت (لاأتفق ولا أتفق تماماً) نسبة (21.6%) منهم، وأن (18.4%) كانوا محايدين ، اما الوسط الحسابي لهذه الفقرة فقد كان مقداره (3.49) وهذا يدل مقدرة القيادة العليا في اتخاذ القرار بشكل سريع وكان الانحراف معياري (0.99)، وهذا ويدل على اتفاق أفراد العينة، اما معامل الاختلاف الذي بلغ مقداره (0.17) يشير الى مقدار الاختلاف بين آراء عينة البحث.

جدول (8): المقاييس الاحصائية لفقرات اسلوب اتخاذ القرار العفوي

ت	فقرات اسلوب اتخاذ القرار العفوي	مقياس الاجابة												
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق تماماً						
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	اعتقد ان عملي صحيح عند الانتهاء من اتخاذ القرار.	16	8	62	31	20	10	-	-	2	1	0.18	0.73	3.9
2	غالبا ما اتخذ القرارات من غير ان تكون لدي معلومات سابقة.	8	4	28	14	22	11	30	15	12	6	0.40	1.18	2.90
3	اقوم باتخاذ اغلب القرارات دون الاهتمام للمشاكل التي نتجت عنها او عن القرارات السابقة.	22	11	24	12	12	6	34	17	8	4	0.41	1.33	3.18
4	اشعر ياني واضح عند اتخاذ قرار معين.	20	10	62	31	12	6	4	2	2	1	0.20	0.81	3.94
5	اقوم باتخاذ القرارات المناسبة بسرعة.	12	6	46	23	26	13	16	8	-	-	0.25	0.90	3.54
	الاجمالي	15.6		44.4		18.4		16.8		4.8		0.28	0.99	3.49

1. من الجدول (8) نلاحظ من إجابات الفقرة الاولى، ان (78%) منهم (اتفق تماماً وأتفق ) ، بينما (لاأتفق تماماً) كانت (2%) منهم، وأن (20%) محايدين، اما الوسط الحسابي بلغ (3.9)، وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على العمل الصحيح عند الانتهاء من اتخاذ القرار، وبلغ الانحراف المعياري (0.73) مما يدل على اتفاق افراد العينة بالاجابة ، اما معامل الاختلاف الذي بلغ (0.18) .
2. نلاحظ من إجابات الفقرة الثانية من فقرات اتخاذ القرار العفوي، ان (36%) منهم (اتفق تماماً وأتفق) ، بينما (لا اتفق ولاأتفق تماماً) كانت (42%)، وأن (22%) محايدين، وقد بلغ الوسط الحسابي (2.99)، وهو اقل من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري (1.33) مما يدل على وجود تشتت باجوبة عينة البحث، وبلغ معامل الاختلاف (0.40) الذي يشير الى مستوى الفروق في اجابات عينة البحث بخصوص هذه الفقرة.

3. من فقرات اتخاذ القرار العفوي، نلاحظ ان (46%) منهم (اتفق تماماً وأتفق)، بينما ( لاأتفقولأأتفق تماماً) كانت (42%) منهم، وأن (12%) ( محايدين، اما الوسط الحسابي بلغ (3.18)، اي نقوم باتخاذ اغلب القرارات دون الاهتمام بالمشاكل والقرارات السابقة ، وبلغ الانحراف المعياري (1.33) مما يدل على وجود تشتت في اجابة عينة البحث، وبلغ معامل الاختلاف (0.41) الذي يشير الى مستوى الفروق في إجابات عينة البحثهذه الفقرة
4. نلاحظ من إجابات الفقرة الرابعة من فقرات اتخاذ القرار العفوي، ان (82%) منهم (اتفق تماماً وأتفق)، بينما (لاأتفق ولا أتفق تماماً) كانت (6%) منهم، وأن (12%) كانوا محايدين، اما الوسط الحسابي بلغ (3.94)، وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) اي نكون واضحين عند اتخاذ قرار معين، وبلغ الانحراف المعياري (0.84) مما يدل على وجود تشتت ضعيف باجوبة عينة البحث، وبلغ معامل الاختلاف (0.20)، الذي يشير الى مستوى الفروق في إجابات عينة البحث بخصوص هذه الفقرة.
5. نلاحظ من اجابات الفقرة الخامسة من فقرات اتخاذ القرار العفوي، ان (58%) منهم (اتفق تماماً وأتفق)، بينما (26%) محايدين، اما الوسط حسابي بلغ (3.54)، وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل اننا نقوم باتخاذ القرارات المناسبة بسرعة، وبلغ الانحراف المعياري (0.90) وهذا يدل على وجود تشتت في اجابة عينة البحث، وبلغ معامل الاختلاف (0.25)، الذي يشير الى مستوى الفروق في اجابات عينة البحث بخصوص هذه الفقرة.يمكن ترتيب فقرات اسلوب اتخاذ القرار العفوي حسب اهميتها تبعا لمعامل الاختلاف كالآتي: الاعتقاد ان العمل صحيح عند الانتهاء من اتخاذ القرار، الشعور بوضوح عند اتخاذ قرارا

### ثالثا: النتائج المتعلقة اسلوب صنع القرار المتجنب

يبين الجدول رقم (9) نتائج التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لاسلوب اتخاذ القرار المتجنب، حيث نلاحظ ان (أتفق تماماً وأتفق ) حققت نسبة (51.2%) من إجابات العينة ، بينما حققت ( لا أتفق ولا اتفق تماماً) نسبة (33.2%) منهم، وأن (32.4%) كانوا محايدين، اما الوسط الحسابي لهذه الفقرة فقد كان مقداره (3.36) وهذا يدل على الاهتمام في استخدام اسلوب اتخاذ القرار المتجنب لما تملكه القيادة من معلومات وخبرات، وكان الانحراف معياري (1.10)، وهذا ويدل على تشتت أفراد العينة في الاجابة، اما معامل الاختلاف الذي بلغ مقداره (0.32) يشير الى مقدار الاختلاف بين آراء عينة البحث.

### جدول (9): المقاييس الاحصائية لفقرات اسلوب اتخاذ القرار المتجنب .

ت	فقرات اسلوب اتخاذ القرار المتجنب	مقياس الإجابة												
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق تماماً		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	تأجيل التفكير في القرارات المهمة لانها تعرضني للاضطرابات .	6	3	18	9	50	10	50	25	6	3	0.31	1.03	3.32
2	احاول الامتناع عن اتخاذ القرارات المهمة عند وجود قوة تجبرني على ذلك .	8	4	4	2	14	7	54	27	20	10	0.28	1.08	3.74
3	اقوم بتأجيل بعض القرارات قدر امكاني	60	3	16	8	30	15	32	16	16	8	0.33	1.12	3.36
4	غالبا ما اتجنب القرارات المهمة	10	5	22	11	36	18	18	9	14	7	0.38	1.17	3.04
5	اقوم باتخاذ القرارات الضرورية والمهمة بصورة عامة في اللحظات الاخيرة	6	3	16	8	32	16	28	14	18	9	0.33	1.13	3.36
	الاجمالي	18		15.2		32.4		36.4		14.8		0.32	1.10	3.36

### رابعا: اختبار العلاقات بين متغيرات البحث

يبين علاقات الارتباط بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية المتكونة من (اليقظة التكنولوجية ،اليقظة التنافسية ،اليقظة البيئية وبين اساليب اتخاذ القرارات المتكونة من (اسلوب اتخاذ القرار العقلاني ، والعفوي ، والمتجنب).

- الفرضية الرئيسية الاولى: يبين الجدول رقم (10) علاقة الارتباط بين اجمالي ابعاد اليقظة الاستراتيجية واجمالي أساليب اتخاذ القرارات، وجود علاقة ارتباط معنوية طردية قوية، وبما يشكل (100%) بلغت قيمة معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (\*\*0.736)، وهذا يبين كلما زاد الاهتمام باليقظة الاستراتيجية يزداد الاهتمام باساليب اتخاذ القرارات، وهذا يعني قبول (الفرضية الرئيسية) وتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية.

## جدول (10): قيم معاملات ارتباط العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية واساليب اتخاذ القرارات

العلاقات المعنوية		إجمالي أساليب اتخاذ القرارات	اسلوب اتخاذ القرار المتجنب	اسلوب اتخاذ القرار العفوي	اسلوب اتخاذ القرار العقلاني	أساليب اتخاذ القرارات	
النسبة المئوية	العدد					اليقظة الاستراتيجية	العلاقات المعنوية
%100	4	0.636**	0.509**	0.549**	0.324**	اليقظة التكنولوجية	
%75	3	0.350**	- 0.01	0.566**	0.350*	اليقظة التنافسية	
%100	4	0.737**	0.694**	0.417**	0.349*	اليقظة البيئية	
%100	4	0.736**	0.587**	0.579**	0.472**	اجمالي اليقظة الاستراتيجية	
%92	4	3	4	4	العدد	العلاقات المعنوية	
	%100	%75	%100	%100	النسبة المئوية		

\* معنوي تحت مستوى معنوية 0.05 ، \*\* معنوي تحت مستوى معنوية 0.01

- الفرضية الفرعية الاولى: علاقة الارتباط بين اجمالي اليقظة الاستراتيجية وبين اسلوب اتخاذ القرار العقلاني، وجود علاقة ارتباط معنوية طردية قوية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (0.472\*\*) ، وهذا يبين كلما زاد الاهتمام باليقظة الاستراتيجية زاد الاهتمام باسلوب اتخاذ القرار العقلاني.
- الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباط معنوية طردية قوية، وانقيمة ارتباط الرتب هي (0.579\*\*) ، وهذا يبين كلما زاد الاهتمام باليقظة الاستراتيجية زاد الاهتمام باسلوب اتخاذ القرار العفوي
- الفرضية الفرعية الثالثة: علاقة الارتباط بين اجمالي اليقظة الاستراتيجية وبين اسلوب اتخاذ القرار المتجنب وجود علاقة ارتباط معنوية طردية قوية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط الرتب لسبيرمان بين المتغيرين (0.670\*\*) وهذا يبين كلما زاد الاهتمام باليقظة الاستراتيجية زاد الاهتمام باسلوب اتخاذ القرار المتجنب . وكذلك نستدل ما يلي:
  - ✓ اليقظة التكنولوجية ترتبط مع اسلوب اتخاذ القرار العقلاني، واسلوب اتخاذ القرار العفوي، واسلوب اتخاذ القرار المتجنب، علاقات ارتباط معنوية، وبما يشكل (100%)، وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01) ونستنتج توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين .
  - ✓ اليقظة التنافسية ترتبط مع اسلوب اتخاذ القرار العقلاني، واسلوب اتخاذ القرار العفوي، علاقات ارتباط معنوية، وكانت العلاقات قوية وبمستوى معنوية (0.05) ولا توجد علاقة ارتباط معنوية مع اسلوب اتخاذ القرار المتجنب وبما يشكل (75%).
  - ✓ اليقظة البيئية ترتبط مع اسلوب اتخاذ القرار العقلاني، واسلوب اتخاذ القرار العفوي، واسلوب اتخاذ القرار المتجنب، علاقات ارتباط معنوية، وبما يشكل (100%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01)، ان نستنتج توجد علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة البيئية وابعاد اتخاذ القرارات.

## خامسا: اختبار التأثير بين متغيرات البحث

- الفرضية الرئيسية الثانية: تأثير متغير اليقظة الاستراتيجية في اساليب اتخاذ القرارات  
تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج مبينة كما في الجدول رقم (11) ، لكل نموذج انحدار

## جدول (11): تأثير اليقظة الاستراتيجية على المستوى الكلي في اتخاذ القرارات الادارية

النموذج	R <sup>2</sup>	F	Sig.
الانحدار	0.637	84.370	0.000
النموذج	B	T	Sig.
الحد الثابت	1.559	6.869	0.000
اليقظة الاستراتيجية	0.356	6.185	0.000

تم اعتماد مستوى المعنوية (0.05) ( 0.01) في الجانب العلمي من هذا البحث . ويبين الجدول رقم (11) قيمة F بالنسبة لاجمالي ابعاد اليقظة الاستراتيجية في اجمالي اتخاذ القرارات الادارية كانت قيمتها (84.370) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة معامل التحديد (0.637) أي أن اجمالي ابعاد اليقظة الاستراتيجية تفسر (0.637) من التغير الحاصل في اجمالي اتخاذ اساليب القرارات، اما قيمة معامل (β) بلغت (0.356)، أما قيمة ثابت الانحدار فقد بلغت (1.559)، الذي يعني ان هناك وجوداً لـ (اساليب اتخاذ القرارات) مامقداره ( 1.559)، وان قيمة اختبار t (6.185) وكانت مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، إذن تقبل فرضية البحث الرئيسية أي يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الادارية . كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta x; Y = 1.559 + 0.356$$

حيث Y تمثل اساليب اتخاذ القرارات، وتمثل x اليقظة الاستراتيجية

- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاجمالي اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار العقلاني

جدول (12): تأثير اليقظة الاستراتيجية على المستوى الكلي في اتخاذ القرار العقلاني

النموذج	R <sup>2</sup>	F	Sig.
الانحدار	1.85	10.868	0.002
النموذج	B	T	Sig.
الحد الثابت	2.566	5.930	0.000
اليقظة الاستراتيجية	0.430	3.297	0.000

يبين الجدول رقم (12) قيمة (F) بالنسبة لاجمالي اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار العقلاني كانت (10.868) بمستوى معنوية (0.002) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة معامل التحديد (1.85) أي أن اجمالي ابعاد اليقظة الاستراتيجية تفسر (1.85) من التغير الحاصل في اساليب اتخاذ القرار العقلاني، اما قيمة معامل (β) التي بلغت (0.430) تشير الى ان اي تغير في اجمالي اليقظة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في اسلوب اتخاذ القرار العقلاني (0.430)، أما قيمة ثابت الانحدار فقد بلغت (2.566)، اما قيمة t بلغت (3.297) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، إذن تقبل الفرضية أي يوجد تأثير معنوي لاجمالي اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار العقلاني. اذن نموذج الانحدار الخطي البسيط سيكون كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta x; Y = 2.566 + 0.430x$$

حيث Y تمثل اسلوب اتخاذ القرارات العقلاني، x تمثل اليقظة الاستراتيجية

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية على المستوى في اتخاذ القرار العفوي، وتم استخدام الانحدار الخطي البسيط

جدول (13): تأثير اليقظة الاستراتيجية على المستوى الكلي في اتخاذ القرار العفوي

النموذج	R <sup>2</sup>	F	Sig.
الانحدار	0.409	33.228	0.000
النموذج	B	T	Sig.
الحد الثابت	1.301	3.368	0.001
اليقظة الاستراتيجية	0.668	5.764	0.000

يبين الجدول رقم (13) قيمة F بالنسبة لاجمالي ابعاد اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار العفوي كانت قيمتها (33.228) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة معامل التحديد (0.409) أي أن اجمالي ابعاد اليقظة الاستراتيجية على المستوى الكلي تفسر (0.409) من التغير الحاصل في اساليب اتخاذ القرار العفوي، اما قيمة معامل (β) بلغت (0.668)، وتشير هذه القيمة الى ان اي تغير في اجمالي اليقظة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في اسلوب اتخاذ القرار العفوي (0.668)، أما قيمة ثابت الانحدار فقد بلغت (1.301)، اما قيمة t بلغت (3.368) بمستوى معنوية (0.001) وهي أقل من (0.05)، إذن تقبل الفرضية أي يوجد تأثير معنوي لاجمالي اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار العفوي. اذن نموذج الانحدار الخطي البسيط سيكون كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta x; Y = 1.301 + 0.668x$$

حيث Y تمثل اسلوب اتخاذ القرارات العفوي، x تمثل اليقظة الاستراتيجية

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاجمالي ابعاد لليقظة الاستراتيجية على المستوى الكلي في اسلوب اتخاذ القرار المتجنب، لبيان صحة الفرضية فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

جدول (14): تأثير اجمالي اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار المتجنب

النموذج	R <sup>2</sup>	F	Sig.
الانحدار	2.83	18.588	0.000
النموذج	B	T	Sig.
الحد الثابت	0.810	1.359	0.180
اليقظة الاستراتيجية	0.779	4.356	0.000

يبين الجدول رقم (14) قيمة F بالنسبة لاجمالي ابعاد اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار المتجنب كانت قيمتها (18.588) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكانت قيمة معامل التحديد (2.83) أي أن اجمالي ابعاد اليقظة الاستراتيجية تفسر (2.83) من التغير الحاصل في اساليب اتخاذ القرار المتجنب، اما قيمة معامل (β) كانت تساوي (0.779)، وتشير قيمة معامل (β) الى ان اي تغير في اجمالي اليقظة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في اسلوب اتخاذ القرار المتجنب (0.779)، أما قيمة ثابت الانحدار فقد بلغت (0.810)، وقد بلغت قيمة t (4.356) وكانت مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، إذن تقبل الفرضية أي يوجد تأثير معنوي لاجمالي اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار المتجنب. اذن نموذج الانحدار الخطي البسيط سيكون كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta x; Y = 0.810 + 0.779 x$$

حيث Y تمثل اسلوب اتخاذ القرارات المتجنب، x تمثل اليقظة الاستراتيجية.

## جدول (15): تأثير متغيرات اليقظة الاستراتيجية مع متغيرات اتخاذ اساليب القرارات

النماذج المعنوية		إجمالي اتخاذ القرارات الادارية		اسلوب اتخاذ القرار المتجنب		اسلوب اتخاذ القرار العفوي		اسلوب اتخاذ القرار العقلاني		اتخاذ القرارات الادارية اليقظة الاستراتيجية	
النسبة المئوية	العدد										
%100	4	0.49	2.21	0.26	1.46	0.30	2.02	0.10	3.14	اليقظة التكنولوجية	
		0.00	45.99	0.00	16.82	0.00	20.76	0.02	5.65		
%50	2	0.16	2.71	0.00	3.37	0.32	1.79	0.12	2.98	اليقظة التنافسية	
		0.04	9.14	0.99	0.00	0.00	22.65	0.13	6.69		
%75	3	0.59	2.15	0.48	0.91	0.17	2.44	0.12	3.13	اليقظة البيئية	
		0.00	68.13	0.00	44.53	0.03	10.12	0.13	6.65		
		3		2		3		1		العدد	العلاقات المعنوية
		%100		%66		%100		%33		النسبة المئوية	

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 = 4.00

نستدل من الجدول (15) ما يلي:

1. ان (اليقظة التكنولوجية) وهي احد أبعاد اليقظة الاستراتيجية ذات تأثير معنوي مع متغيرات اساليب اتخاذ القرارات أي ما نسبته (%100).
2. ان (اليقظة التنافسية) وهي احد أبعاد اليقظة الاستراتيجية ذات تأثير معنوي مع اسلوب اتخاذ القرار العفوي، ولكن لا تؤثر اليقظة التنافسية على اسلوب اتخاذ القرار العقلاني والمتجنب نستدل من هذا ان اليقظة التنافسية تؤثر على اساليب اتخاذ القرار بنسبة (%33).
3. ان (اليقظة البيئية) بوصفها احد أبعاد اليقظة الاستراتيجية ذات تأثير معنوي مع (اسلوب اتخاذ القرار العفوي، اسلوب اتخاذ القرار المتجنب) أي ما نسبته (%66).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات اولاً: الاستنتاجات

- تضمنت هذه الفقرة عدداً من الاستنتاجات بناءً على نتائج التحليل الميداني والاحصائي في مجال اليقظة الاستراتيجية وأساليب اتخاذ القرارات التي توصلت إليها الباحثتان والمتضمنة تفسيراً لتلك النتائج وكالاتي:
1. اظهرت النتائج ان اليقظة الاستراتيجية واساليب اتخاذ القرارات ترتبطان بشكل ايجابي وهذا يبين مسعى القيادات الإدارية في الوزارة المبحوثة لتغير مستوى اساليب صنع القرارات لتتمكن من تحقيق متطلبات التفوق بالوزارة على غيرها.
  2. يوجد تفاعل بمستوى عالي ومتكامل بين اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الادارية ينتج عنه قدرة وزارة الاتصالات على مواجهة الظروف البيئية وأحداثها المفاجئة كيقظة استراتيجية.
  3. تتبنى وزارة الاتصالات فلسفة التوجه نحو اتخاذ قرارات ادارية استراتيجية ينتج عنها تركيز الوزارة على تطوير خدماتها المقدمة وبما يتماشى مع تجدد وتغير الحاجات المتنوعة باعتبارها هدفاً استراتيجياً اساسياً.
  4. اوضحت مؤشرات التحليل امتلاك القيادات الادارية فيالوزارة المبحوثة اساليب اتخاذ القرارات واستخدامها في العمل وفي المواقف المناسبة وهذا ما يعزز من متطلبات تحقيق المستوى العالي من تفوق الاداء من خلال استخدامهم لتلك الاساليب وفي الوقت والمكان الصحيح.
  5. ان اساليب اتخاذ القرارات المختلفة لها دوراً تأثيرياً في تحقيق تفوق الاداء في الوزارة المبحوثة وهذا ما كشفته النتائج والذي يبين سعي القيادات الادارية في تلك الوزارة لتحقيق التفوق في أدائها من خلال استخدام اساليب اتخاذ القرارات على وفق كل موقف او حالة التي يتطلب به اتخاذه وتطبيقه بالشكل الصحيح وبالتالي تحقق التفوق.

#### ثانياً: التوصيات

- بعد استعراض نتائج البحث لابد أن نضع عدد من التوصيات والتي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل وتعزيز نقاط القوة وكما يلي:
1. ضرورة استثمار الوزارة للعلاقات الإيجابية ذات التكامل والتفاعل بين اليقظة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية واستخدام الأسلوب العلمي لإدارة أنشطتها المتساقطة مع البيئة المحيطة . ويتوجب على الوزارة اتخاذ فلسفة ادارية استراتيجية تتلائم مع التطورات الحديثة على اساس علاقات طويلة الامد وادراكها للحاجات الفعلية.
  2. على الرغم من امتلاك العينة لابعاد اليقظة الاستراتيجية ، ينبغي التركيز على عدد من السلوكيات من اجل تفعيل امتلاكها لدى عينة البحث من خلال العمل على نشر ثقافة التعاون من خلال تبني فرق العمل بوصفه وسيلة عند صنع القرارات تمهيداً لتنفيذها، ورصد تحركات المنافسين مما يؤدي الى تفعيل القرار.

3. محاول الافادة من ابعاد اليقظة الاستراتيجية في التأثير في تحقيق التفوق ولاسيما ونحن نعيش في عالم يمتاز بالتغير المستمر واستثمار ذلك في تحقيق الاداء الافضل واتخاذ القرارات الداعمة من خلال بناء القدرات والامكانيات وفهم الذات وتوجيه السلوك وبناء علاقات افضل مع كل مستويات العمل واستيعاب مشاعرهم والقدرة على ادراك نواياهم الحقيقية والتأثير فيهم.
4. تبني خصائص المنظمات ذات الاداء المتفوق لضمان تحقيق تعليم منظمي متطور والاهتمام بمتابعة ورصد الاكتشافات العلمية.
5. اجراء المزيد من الدراسات حول آليات اتخاذ القرارات بمختلف اساليبه وانواعه وبما يضمن تحقيق التميز والتفوق التنافسي.
6. العمل على توفير معلومات حول خصائص البيئة الداخلية والخارجية لارتباط ذلك بعملية اتخاذ القرارات بمختلف اساليبه وبجميع الحالات.
7. العمل على اجراء نوات تثقيفية للقيادات الادارية في الجامعات والمراكز البحثية المتخصصة تهدف الى توضيح وبيان دور اليقظة الاستراتيجية.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

- [1] أبوخمخ، عبدالفتاح ومصباح، عائشة، (2010)، "دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، الخفاف، عبد المعطي (2007)، مبادئ الإدارة الحديثة، دار دجلة للنشر، عمان/بغداد.
- [2] بوتيفور، الزهراء، وفريدة، لكحل، (2009)، "اليقظة اداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة : دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهرا ن"، كلية العلوم والاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران.
- [3] تغلب، سيد صابر، (2011)، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان-الأردن.
- [4] حمود، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- [5] عمر، شابونية، (2007)، "انظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية : دور اختصاصي المعلومات - دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- [6] غلاب، نعيمة، ومليك، زغيب، (2012)، "واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الاعمال في منظمات الاعمال الجزائرية -دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان،
- [7] لامية، حلمي، (2009)، "دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- [8] مراد، مرمي، (2010)، "اهمية نظم المعلومات الادارية كاداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- [9] نائب، إبراهيم عبد الواحد وباقية، إنعام عبد المنعم (2001)، نظرية القرارات - نماذج كمية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- [10] ياغي، محمد عبد الفتاح، (2010)، اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- [11]

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

- [1] Jay B. Barney, William S. Hesterly, (2006), "Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases", Prentice-Hall.
- [2] Brouard, F.( 2000), "Que La Veille Stratégique Se Lève :Faisons Le Point Sur La Terminologie Et Le Concept", Congress ASAC-IFSAM, Montreal, Quebec, Canada.
- [3] Hon-Tat, Huam and Ai-Chin, Thooand Sun Hooi, Poon and Rasli, Amran and Bin Abdullah, Muhammad Madi and Chye, Lee Thean (2011) "Situational Factors and Intuitive Decision Style among Academicians", International Journal of Humanities and Social Science Vol. ., No.7, pp.231-236.
- [4] Kerin, R.& Peterson, (1990), Strategic Marketing Problem: Cases and Comment, 5<sup>th</sup> Ed., Allyn & Bacon, U.S.A.
- [5] Moghadam, Akram Hadizadeh and Tehrani, Maryam and Amin, Fereshteh, (2011) "Study of the Relationship between Emotional Intelligence (EI) and Management Decision Making Styles", World Applied Sciences Journal, Vol. 12, No.7, pp.1017-1025, Iran.
- [6] Robert, S., (2009), Cognitive Psychology, Belmont CA: Wadworth, Cengage learning.

- [7] Singh, Romila and Greenhous, Jeffry H. (2004), "The Relation between Career Decision Making Strategies and Person – Job Fit", Journal of Vocational Behavior, Vol. 64, No. 1, pp.198-221.
- [8] Thunholm, Peter, (2004) "Decision-Making Style: Habit, Style or Both?", Personality and Individual Differences, Vol. 36, No. 4. Pp. 931-944, [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com).

**Internet:**

- [9] Ardley, sh., "vigilant leader", (2012) available at: <http://www.vidc.vic.gov.au.com>
- [10] [www.vigilance.com](http://www.vigilance.com)
- [11] Krause, Meredith, (2012), "vigilance fatigue in policing", available at: <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/vigilance-fatigue-in-policing-a-critical-threat-to-public-safety-and-officer-well-being>